

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

**在来産業の改革者 : 2代茂木啓三郎と7代中埜又左
工門** (Working paper series ; no.37. **日本の企業
家活動シリーズ** ; no.46)

著者	生島 淳
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センタ ー
雑誌名	法政大学イノベーション・マネジメント研究センタ ー ワーキングペーパーシリーズ
巻	37
ページ	1-25
発行年	2007-06-25
URL	http://hdl.handle.net/10114/10782

生島 淳

在来産業の改革者

— 2代茂木啓三郎と7代中埜又左エ門—

(日本の企業家活動シリーズ No.46)

2007/06/25

No. 37

Atsushi Shoujima

Teaching Assistant, Faculty of Business Administration, Hosei University

**Innovator of Native Industry:
Keizaburo Mogi II and Matazaemon NakanoVII**

(Series of Entrepreneurship in Japan No.46)

June 25, 2007

No. 3 7

「在来産業の改革者－ 2 代茂木啓三郎と 7 代中埜又左エ門－」

生島 淳

はじめに

本稿は、キッコーマン（野田醤油）の 2 代茂木啓三郎とミツカン（中埜酢店）の 7 代中埜又左エ門を取り上げ、高度成長期から安定成長期にかけて、在来産業であった醤油醸造業と食酢事業を、彼らがどのような企業家活動を行って発展させていったのかを検討する。

織物、生糸、酒、味噌、醤油、陶磁器に代表される在来産業は、明治維新以前に国内に発展の起源を有し、全国に数多く存在し、得てして小規模経営ながらも地方を地盤に伝統的な技術を受け継いでいく形で存続・発展し続けてきた。ただそうした在来産業のなかには、強力なリーダーシップを有するトップ・マネジメントによって、国際化や多角化などといったユニークな経営を展開する企業もいくつか存在した。その代表例が 2 代茂木啓三郎と 7 代中埜又左エ門の経営活動である。

両者がトップ・マネジメントを努めた時期、すなわち高度成長期から安定成長期にかけてのわが国の食品産業をめぐる経営環境は、所得水準の向上、人口の都市集中化、輸入自由化、外資の進出などで大きく変化していた。すなわち、飽食化と洋風化に象徴される食生活の変革、そして製造技術の発達と量産体制の確立に伴う企業間競争の激化である。とりわけ食生活の洋風化の進展は、食品のなかでも在来産業部門である醤油、酒、みそ、食酢などの存在意義を大きく脅かすものとなった。食に対する需要そのものが拡大していても、洋風調味料や洋酒に市場を奪われて、先行き不安な状況に追い込まれていったのであった。

以下では、キッコーマンとミツカンが在来産業として生成・発展してきた軌跡、2 代茂木啓三郎と 7 代中埜又左エ門がトップ・マネジメントに就任するまでの経緯、そして両者がどのような経営理念を持ち、いかなる戦略を採って醤油醸造業や食酢事業を発展させていったかを中心に述べていく。また、キッコーマンとミツカンはともに長きにわたって家族企業として事業を存続・発展させてきた。それゆえ、両者がどのようにトップ・マネジメントを引き継ぎ、あるいは継承して、家族企業の体制を維持していったかという視点からも考察していく。

＊ 2代茂木啓三郎　ーキッコーマンの中興の祖ー

[冊子には「2代茂木啓三郎」の写真を掲載]

＊ 2代茂木啓三郎　略年譜

- 1899（明治 32）年　千葉県に生まれる　飯田勝次
- 1926（大正 15）年　東京商科大学（現一橋大学）を卒業（3月）
野田醤油（現キッコーマン）に入社（4月）
- 1929（昭和 04）年　茂木啓三郎の養子になる
- 1935（昭和 10）年　茂木啓三郎を襲名
- 1942（昭和 17）年　取締役役に就任
- 1947（昭和 22）年　常務取締役に就任
- 1962（昭和 37）年　代表取締役社長に就任
- 1964（昭和 39）年　キッコーマン醤油に社名変更
- 1972（昭和 47）年　キッコーマン・フーズ・インコーポレーテッド（KFI）を設立
- 1974（昭和 49）年　取締役会長に就任
- 1980（昭和 55）年　取締役相談役に就任
キッコーマンに社名変更
- 1982（昭和 57）年　相談役に就任（1985年退任）
- 1993（平成 05）年　死去

1. 野田醤油の成立

野田醤油は、1917（大正 6）年、互いに婚姻関係にある千葉県野田の醤油醸造家一族 8 家の合同で設立された。8 家とは、高梨兵左衛門家（本印：ジョウジョウ）、茂木七左衛門家（クシガタ）、茂木佐平治家（キッコーマン）、茂木七郎右衛門家（キハク）、茂木房五郎家（ミナカミ）、茂木勇右衛門家（フジノイッサン）、茂木啓三郎家（キッコーホマレ）、堀切紋二郎家（フンドーマンジョウ）である。8 家のうち、最も古くから醤油を作ってきたのは高梨兵左衛門家で、創業は 1661（寛文元）年までさかのぼる。

野田は銚子とともに醤油の名産地で多くの醤油醸造業者がしのぎを削っていたが、なかでも品質の優れた醤油をつくる茂木・高梨一族がその地位を高めていた。幕末・維新期には高梨・茂木一族だけで野田の生産量の 8～9 割を占めていたという。茂木・高梨一族は競争と協調を繰り返しながら、野田醤油の評価を高めていった。そして一族合同して製造・営業の合理化・近代化を図ろうとしたのが、1917（大正 6）年の野田醤油成立であった。

野田醤油発足にあたって「キッコーマン」を本印にすることにしたが、「ジョウジョウ」「キハク」の生産も継続した。この 3 つは 1864（元治元）年に幕府が物価引下げ命令を強行しようとしたとき、厳しい審査の結果、銚子の「ヒゲタ」「ヤマサ」とともに「最上醤油」と認定されて値下げを免れたものであった。しかしながら、広告宣伝の際に 3 印を併記すると消費者を混乱させるなどの理由から、1927（昭和 2）年に東京市場への出荷を「キッコーマン」のみに限定した。「キッコーマン」に商標が統一されるのは、1940 年 9 月、戦時体制にともなって公正価格形成委員会が「一社一規格一マーク」の方針を打ち出したことによる。この間、野田醤油では 1930 年に壘詰め工場を建設、翌年には全製造工程を機械化した工場を次々に竣工して大型化と品質向上に努めた。

野田醤油に特徴的なものの一つに、トップ・マネジメントの選出方法がある。初代社長に 6 代茂木七郎右衛門（在任期間：1917～29 年）が 8 家当主の中から選出されたが、彼は野田の産業振興に功績があり、人格・識見とともに優れた人物であった。それゆえ七郎右衛門の社長就任に異論を唱えるものはなかった。その後、11 代茂木七左衛門（1929～43 年）、9 代茂木佐平治（1943～46 年）と続くが、特定の家から固定的にトップを選出するのではなく、一族のなかで人格、能力、学歴などで優れた人物を、彼らの互選によって決定したのである。しかも一族のなかでトップ・マネジメントに就任するメンバーの決定は早めに行われ、以後順送りに昇進コースを辿らせるという慣行が確立された。こうして

血縁関係に基づいた強固な経営体制が築かれていった。ときには一族以外にも将来経営陣の一員となるよう見込まれた優秀な人物もいたが、得てして一族のなかに養子に迎えられて、その後トップ・マネジメントとして経営能力を遺憾なく発揮していったのであった。

6代目社長に就任した2代茂木啓三郎もそうした人物の一人である。

2. 2代茂木啓三郎を襲名

(1) 野田醤油に入社

2代茂木啓三郎は、1899（明治32）年8月5日、千葉県海上郡富浦村（現在の旭市）で農業を営む飯田庄次郎、せきの次男として生まれた。本名は飯田勝次といった。茂木啓三郎を名乗るようになったのは、勝次が1929（昭和4）年に茂木家の養子になり、35年に養父初代茂木啓三郎が亡くなって二代目を襲名してからである（以下、養子になるまでを勝次とする）。

地元の中学校を卒業後、勝次は東京商科大学予科（現在の一橋大学）に入学し、イギリスの産業革命史を専門する上田貞次郎教授のゼミで学んだ。勝次はそこで「チャーチスト運動」を研究テーマとした。上田教授には、学問もさることながら、人間的な指導を受けたことも大きかったようである。その上田教授から勝次は就職先として野田醤油入社を強く勧められた。

1920年代半ば、野田醤油では労使関係が極度に悪化し、経営陣も手を焼いて対策に苦慮していた。そのため内々に上田教授から指導を仰いでいた。すなわち上田教授は野田醤油の非公式の顧問のような存在であり、勝次は野田醤油側の労働組合対策要員として期待されたのであった。家族や親戚は野田醤油への入社に大反対したが、勝次は上田教授の好意を無にすることはできないと思い、大いに悩んだようである。そこで勝次は、ひとまず野田醤油に短期間だけ勤務することを上田教授に相談した。上田教授には、「労働組合を会社で公認して団体協約を結び、労使対等の立場で団体交渉を行い、理想的な労使関係をつくったら東京に帰ってもいい」と言われ、これを了承してもらった。こうして1926（大正15）3月に勝次は東京商科大学を卒業すると、4月に野田醤油に入社したのである。

勝次は、まず実務見習いとして勤務した。実務見習いといっても、工場見学者の案内をするぐらいで、とくにこれといった仕事はなかった。だが、その間勝次は会社の労使関係の実態やその歴史等についていろいろ調べていた。先述のように、野田醤油では労働運動

がさかんに行われ、経営陣はそれに悩まされていた。要求提出、ストライキは年中絶えることなく、その要求も出せば結局必ず通るという有様であった。会社側も様々な手段を講じてみても、ほとんど効果がなかった。たとえば会社側が工員寄宿舎をつくって工員の教育訓練、福祉施設を行おうとすれば、それがたちまち争議団の本部になるということもあった。

勝次はこの状況を鑑みて、上田教授の教えとは正反対だが、いったん労働組合をつぶして根本的に出直すより他に方法はないと確信した。そして会社側には労働組合との正面対決を進言し、自らこれを実践していった。

（２）「産業魂」を提唱

1927（昭和 2）年 9 月 16 日、野田醤油でこれまでで最も激しい労働争議が勃発した。争議は双方譲る気配は全くなく、長期化の様相を呈していた。会社側は農村から大量の臨時工を雇い入れて工場に籠城させるなどの措置をとっていたが、これに対し組合側は暴力を使って反撃した。会社に寝返った職工長を刺殺したり、全工場の焼打ちを計ったりするなど、野田は一时无警察状態に陥った。

勝次はこの間、組合対策だけでなく、町民や取引先に「争議は争議、営業は営業」などと、あらゆる宣伝文を書いて、経営がこれまで通りに行われていることを訴え続けた。会社側には弱音を吐く者もいたが、勝次は断じて妥協しないよう励ました。とくに争議の解決を担っていた茂木佐平治常務の相談相手となって、彼を強力にサポートしていった。会社側は毅然とした態度を堅持し、翌年 4 月 20 日、開始から 218 日目によりやくストは解決した。

労働争議が解決して、会社をどう立て直すかと経営幹部が腐心していたとき、茂木七郎右衛門社長は、『産業魂』に徹すること」を社是に決定した。「産業魂」は、勝次が 1925（大正 15）年末頃に、「産業道の提唱」という一文をまとめて、会社経営の基本理念の確立を説いたものであった。その趣旨は、「経営の窮極の目的は国家の隆昌、国民の幸福増進であり、日本の社会組織の根幹は家族制度ゆえ、日本の産業もまた家族主義的精神が基調でなければならないとし、人間の互助・相愛の確立が経営の根本である」（キッコーマン株式会社[2000]）、というものであった。

勝次は労使間対立の理由について、1917（大正 6）年に株式会社を設立した際に形は近代的になったけれども精神面では必ずしもそうではなく、個人経営時代にあった主従の人

間関係が崩れたためそれに代わる人間関係が欠落している、と分析していた。経営に責任と道理とが欠け、労働に自覚と信条がなく、つまり労使間に共通の理念がないことがここまで事態を悪化させた根本原因であると勝次は結論付けていたのである。なお「産業魂」としたのは、七郎右衛門社長が勝次の意見を取り入れる際、「産業道」では少々堅いからとして表記を変えたからであった。

ところで勝次は、争議解決後すぐに、過労がもとで休養を余儀なくされていた。郷里で静養しているとき、勝次は野田醤油を辞めるつもりでいた。もともと野田には長くいるつもりはなかったし、争議解決によって会社と上田教授への義理も果たせたと思ったからである。しかしながら、そのような折、勝次は茂木七郎右衛門社長から結婚を勧められた。同じ茂木一族で「キッコーホマレ」をつくっていた茂木啓三郎（野田醤油取締役）から養子に望まれたのである。勝次の仕事ぶりや行動力が見込まれたのだという。社長直々にこのような配慮をされたことは、勝次が今後野田醤油のトップ・マネジメントとして、辣腕を振るってくれることの期待の現われでもあった。勝次は悩んだが、相談した上田教授から、会社に新風を吹き込む自信があるのなら養子だって差し支えないと諭されたのであった。こうして 1929（昭和 4）年 12 月に茂木啓三郎の娘てい子と結婚し、1935 年に養父啓三郎が死去すると 2 代啓三郎を襲名した。

1942 年、2 代啓三郎は野田醤油取締役に就任し、製造と労務を担当した。戦局が激しくなり、大豆等の原料統制が厳しさを増しても、野田醤油は原料のもろみがなくなるほど出荷して、供出に協力した。大量の出荷に反対する者が多かったが、2 代啓三郎は「いまこそ産業魂の試練の時である」と言って出荷を押し通した。第 2 次大戦終結後の原料不足が続くなか、野田醤油では短期間醸造と高歩留まりを実現した「新式 2 号醤油」の醸造法を確立した。このとき 1947 年に常務に就任していた 2 代啓三郎は、窮地に立つ醤油業界の要請に応じて、特許を独占することなくその醸造法を紹介した。さらに 1955 年には蛋白質の溶解利用率を飛躍的に向上させる「N.K.式蛋白質原料処理法」が発明された。これにより醤油の完全な工業製品化が可能になったが、2 代啓三郎はその特許も公開した。ここでも「産業魂」を実践したのであった。

3. キッコーマン醤油の経営革新

（1）野田醤油社長に就任

1962（昭和 37）年 2 月、5 代茂木房五郎社長（5 代目：在任期間 1958～62 年）の退任に伴い、2 代茂木啓三郎が常務から第 6 代社長に昇格した。5 代房五郎は「会社がしょうゆだけをつくっていけばよい時代は終わった。今後の多角的な事業展開は新しい感覚の経営者に任せることにしたい」（同前）と退陣を決意して、2 代啓三郎に後を託したのであった。

社長に就任した 2 代啓三郎は、5 代房五郎前社長の掲げた「より良い品を、より安く、より多量に」という基本原則を踏襲しつつ、これから会社の進むべき方向性を、「大型化・多角化・国際化」と位置づけた。大型化とは、事業の大黒柱である醤油部門をより強大にすることを意味する。今後野田醤油では 2 代啓三郎を中心に経営の様々な部門において革新的な取り組みが行われていくようになる。なかでも 2 代啓三郎は、多角化と国際化をとくに推進していった。

（2）多角化事業への着手

2 代啓三郎は、社長に就任する前から野田醤油における多角化経営の意義を認識していた。戦前からソース製造を行っていたものの、それは副業としてであった。高度成長期をむかえて、醤油の需要は伸張していた。しかしながら、その一方で食の洋風化が進展し、ソース、トマトケチャップ、マヨネーズ、等の洋風調味料の需要も急増していたのである。2 代啓三郎は、ひとまず野田醤油がこれまで培ってきたノウハウを生かせるような事業への進出を企図したが、その代表がトマト加工品とワインであった。

（a）デルモンテ事業

野田醤油がトマト製品製造に乗り出した原点は、副業として行われているソース製造にあった。野田醤油はソースの主原料であるトマト・ピューレの供給を、長野県更埴市の唐木田稲次郎から受けていた。1960 年、唐木田がソース事業を担当していた 12 代茂木七左衛門常務にトマトケチャップの事業化を勧めたのであった。これには役員の大半が賛成し、1961 年 7 月、唐木田と合併で吉幸食品工業(株)を設立した。そして翌年 5 月に更埴市に工場を設立して、トマトケチャップ、トマトジュースの生産を開始した。

1963 年 1 月に社名を吉幸食品工業(株)からキッコー食品工業(株)に改めたが、同じ時期に 2 代啓三郎は、三井物産からアメリカのカリフォルニア・パッキング社との提携話を持ちかけられた。同社のブランドである「デルモンテ」は、果実および野菜缶詰の分野で世界各国で知られていて、日本でも戦前からなじみが深かった。それゆえ 2 代啓三郎は合併事業

に参加することを決意した。

すでにカリフォルニア・パッキング社は三井物産と折半で日本カルパック(株)を設立していたので、野田醤油は三井物産の持ち株半分を譲り受ける形となった。これにより、同社のトマト部門の製造をキッコー食品工業が、販売を野田醤油が三井物産と協力して担当することになった。そして **1963 年 9 月**、「デルモンテ・トマトジュース」と「デルモンテ・トマトケチャップ」などのトマト加工品を発売し、当時国内市場を席巻していたカゴメ食品工業や「ハインツ」「ドール」などアメリカの有力食品メーカーに挑戦していったのである。

(b) ワイン事業

ワイン事業への進出も、トマト事業同様、ソース製造との関連で実現したものであった。野田醤油では **1961 年**からバーベキューソースの製造・輸出を開始し、当初は原料の赤ワインを日清醸造(株)から購入していた。だが同社が別会社に吸収合併されたため、購入先を山梨県勝沼町の大村忠雄に切り替えたが、規模の小さな個人工場であり、ソースの輸出量が増えると赤ワインの供給が追いつかなくなってしまったのである。そこで **2 代啓三郎**は、長期的な安定供給のためにもワイン事業に進出することを決意した。ワインは醤油と同じ農産加工品であり、醸造品であることから、野田醤油との体質に合う事業でもあった。**1962 年 10 月**、大村家との合弁で、勝沼洋酒(株)が設立された。

野田醤油が必要としたのはバーベキューソース用の原料ワインであったが、**2 代啓三郎**は、本格的なテーブルワインの製造も行うべきだと考えていた。そこで「日本のぶどうによる日本のワインづくり」を目指し、ヨーロッパのワイン醸造技術を修得するとともに、「勝沼ワイナリー」の整備をすすめていった。**1964 年 3 月**には社名をマンズワイン(株)に改称、**10 月**に白と赤のワインを発売し、続けてロゼワインを市場に送り出した。しかしながら当時はまだワインそのものに対する一般消費者の関心は低く、販売活動には多くの困難が伴った。ワイン事業が軌道に乗ったのは、**1970 年代初め**に第 1 次ワインブームが到来してからであった。

(3) キッコーマン醤油の海外進出

2 代啓三郎が、海外市場、とくにアメリカ市場への進出を強く意識したのは **1956 (昭和 31) 年 5 月**に生産性本部の視察団の一員として渡米した時であった。アメリカの「人間幸福の資本主義」に感銘を受けるとともに、現地での醤油の評価が高いのに驚いたという。

さらに、サンフランシスコの空港で、「Kikkoman は All-Purpose Seasoning（オール・パーパス・シーズニング：万能調味料）である」と書かれている新聞記事を偶然見かけた。

2 代啓三郎はこれを醤油輸出のキャッチフレーズとして使用することを中野栄三郎社長に具申した。そしていつかアメリカで醤油を醸造してみたいとの思いを募らせるようになっていった。

そもそもキッコーマン醤油の海外進出の歴史は古く、1868（明治元）年春、ハワイに渡った移民向けに輸出されたのが最初であった。しかしながら、第 2 次大戦前までの醤油輸出は、どちらかといえば海外に住む日本人向けに行われていた。戦後になって醤油がアメリカをはじめ世界に広まっていったのは、進駐軍が日本料理を食べて、醤油の良さを認識して本国に帰ったのがきっかけであった。日本の食品を取り扱う現地の商社を通じて、食料品店や日本食レストランで販売されるようになり、徐々にではあるがその量も増加していった。

2 代啓三郎は、1956（昭和 31）年の訪米の際に、アメリカ大手のスーパーマーケット・セーフウェイに醤油を納入することに成功した。さらに同年 11 月の大統領選挙のときにサンフランシスコのテレビ局を借り切って、スポット広告を試みた。これが大きな反響を呼んで、現地の食品業界に注目されるようになった。そして翌年 6 月には、同じくサンフランシスコにキッコーマン・インターナショナル・インコーポレーテッド（Kikkoman International Inc. : KII）を設立して、これまで現地の商社に委ねていた販売活動に直接乗り出していった。次いでロサンゼルス、ニューヨーク、シカゴに支店を置き、順次販売網を拡大していくと同時に、広告宣伝活動や醤油を使用した料理法を紹介するキャンペーンなど、販売促進活動を積極的に展開していった。

1964 年 10 月には社名を「キッコーマン醤油株式会社」に変更した。変更の大きな理由は、海外進出する上で商号と商標を一致させるためであった。アメリカではキッコーマンと野田醤油が別物とみなされたこともあったという。事業の多角化に着手していたこともあって、「醤油」の 2 文字を残すのに役員の一部から異論があったが、2 代啓三郎は多角化を志向しつつも「いまこそ、当社事業の原点であるしょうゆ事業を重視すべきで、醤油の文字を残すことによって、社員のすべてがしょうゆ事業の将来に自信と責任を感じるべきである」（同前）と訴えて、これを了承させたのであった。

アメリカへの醤油の輸出が増大するなかで、輸送コストの合理化が課題になった。原料の小麦と大豆はアメリカとカナダから輸入していたから、これを加工して輸出することは

運賃の二重払いとなり、輸出が増えれば増えるほど二重払いも増えることになっていたの
 である。そこで 2 代啓三郎は、1965 年、社内に AP（アメリカプラント）委員会を発足さ
 せ、現地生産に対する調査・研究を行わせた。だが委員会は現地生産の最小採算ロットを
 年産 9,000kl と算出したので、この年の輸出量 4,200kl では「時期尚早」との結論であっ
 た。それゆえ、ひとまず部分現地生産方式を採用することにした。大型容器（ドラム缶）
 に詰めた醤油をコンテナ船でアメリカまで輸送し、現地で小型容器に詰める方式であった。
 そうすれば輸送経費の低減と輸送の迅速化が図られると目論んだのである。そこで 1967
 年 12 月に、カリフォルニア州オークランドの製塩会社レスリー・ソルト社と業務提携し、
 現地で醤油の塩詰めを開始した。

表 1 野田醤油のしょうゆ輸出量（1956～73 年）

年	輸出量	年	輸出量	年	輸出量	(KL)
1956	1,500	1962	3,400	1968	5,800	
1957	1,700	1963	3,600	1969	6,500	
1958	1,800	1964	4,000	1970	6,800	
1959	2,300	1965	4,200	1971	9,000	
1960	2,500	1966	4,200	1972	9,300	
1961	3,200	1967	4,800	1973	6,200	

（出所）キッコーマン株式会社[2000]p251、p312 より作成

しかしながら、コンテナ輸送は合理的であるものの、アメリカからの戻りには空のコン
 テナを輸送するという無駄が生じた。アメリカでの販売量が順調に増加していることもあ
 って、また新たな対応策－アメリカでの一貫体制の是非－の検討に迫られた。現地生産は、
 製品の海上運賃と関税がゼロになる、原料穀物の調達が容易になると同時に原料運賃と原
 料在庫量を減らすことができるなどのメリットがある。しかしながら、工場を建設すると
 なる巨額な資金が必要となるし、野田と同じ醤油がつかれるかどうかという技術的な問
 題もあった。役員会でも意見が分かれた。最終判断は社長である 2 代啓三郎に委ねられた。
 そこで 2 代啓三郎は 1971 年 3 月 26 日の役員会で「難事業ではあるが、アメリカ工場を建
 設しよう」と発言し、役員がこれを了承した。

工場用地は、全米候補地 60 ヶ所の中から、ウィスコンシン州のウォルワースが選ばれ

た。原料穀物の産地に近く良質の水がある、物流に便利、豊かな自然に恵まれている、などの理由からであった。1972 年 3 月に工場の運営を目的とするアメリカ法人キッコーマン・フーズ・インコーポレーテッド (Kikkoman Foods, Inc. : KFI) を設立し、翌年 6 月に KFI の工場を操業開始した。その落成式の席上、2 代啓三郎は「この工場はキッコーマンのアメリカ工場ではなく、アメリカのキッコーマン工場である。今日からはウィスコンシン州のよき一員としてアメリカの地域社会の発展に協力したい」(前掲[2000])と挨拶し、「経営の現地化」の経営方針を提唱した。醤油醸造業は基本的に地場産業ゆえ、アメリカで醤油を一般家庭に普及させるには、KFI もウィスコンシン州の地場産業として地域とともに成長しなければならないという 2 代啓三郎の思いが込められていた。KFI は積極的に販売促進活動を行った。とくに醤油を利用した料理を紹介することで需要を喚起させていった。KFI の出荷量は順調に伸びていったのであった (表 2)。

4. 2 代啓三郎から 10 代茂木佐平治へ

KFI の企業活動は、日本にルーツをもつ食品メーカーがアメリカで成功したまれな例として、また摩擦をとまなわない対米企業進出の例としても、日米両国で研究の対象になった。1974 (昭和 49) 年 9 月にはハーバード・ビジネス・スクールで、キッコーマン醤油のアメリカ進出がケース・スタディーとして取りあげられた。「長い歴史を通じて醤油という日本の伝統的な食品製造に携わってきた企業が、ある時期製品の多角化に踏み切り、さらに海を越えて市場の地域的拡大に挑んだ戦略に注目」(同前) したからであったという。このとき、ビジネス・スクールでキッコーマン醤油代表として講義に参加したのが、1974 年 2 月に社長を退いた 2 代茂木啓三郎であった。

その前年にオイルショックが発生すると、醤油の出荷高が伸び悩み、キッコーマン醤油はその対応に追われていた。経済は成熟化の段階に移行し、消費の多様化が進展していた。2 代啓三郎は「今日の事態は文字通り非常緊迫、お互い小異を捨て小我を投げ打って事にあたらねばならないときであり、そのための体制を実現したい」(前掲[2000])と社長退任を決意し、常務の 10 代茂木左平治にその後を譲って、自らは会長に就任していたのであった。10 代左平治は 2 代啓三郎の社長就任と同時に常務に就任し、社長室長も兼ねて 2 代啓三郎を強力にサポートしてきた。2 代啓三郎からも絶大なる信頼を得ていた。10 代佐

平治は、グループの結束を強化しつつ、2代啓三郎が基盤を築いた「多角化」と「国際化」をさらに強力に推し進めていった。

なお、2代啓三郎は、1976年7月に「短期間に事業規模を拡大させ、すぐれた企業としての市民権を得た」「アメリカ人の雇用に貢献した」「楽しい食生活をもたらした」という理由で社長の茂木左平治らとともにウィスコンシン州議会から感謝状を贈られた。さらに1984年にはミルウォーキー・スクール・オブ・エンジニアリング・カレッジ（工科大学）から、アメリカへの工場進出を成功に導いた指導力などが評価されたことを理由に、名誉工学博士の称号を贈られたのであった。

＊ 7 代中埜又左エ門 ー中埜酢店の中興の祖ー

[冊子には「7 代中埜又左エ門」の写真に掲載]

＊ 7 代中埜又左エ門 略年譜

- 1922（大正 11）年 愛知県に生まれる 中埜政一
- 1946（昭和 21）年 慶応義塾大学を卒業
中埜酢店（現ミツカン）に入社
- 1949（昭和 24）年 取締役役に就任
- 1952（昭和 27）年 代表取締役社長に就任
- 1953（昭和 28）年 食酢の全面壘詰化に着手
- 1960（昭和 35）年 七代又左エ門を襲名
- 1964（昭和 39）年 「味付けぼん酢」を発売
- 1981（昭和 56）年 アメリカン・インダストリー社を買収
- 1982（昭和 57）年 「おむすび山」を発売
- 1986（昭和 61）年 酢の総合博物館「酢の里」開館
- 2002（平成 14）年 死去

1. 中埜家と食酢事業

ミツカンの歴史は、**1804**（文化元）年、初代中野又左衛門（中野勘次郎）が酒粕を原料に食酢を作ったことに始まる。勘次郎は愛知県半田で代々酒造業と海運業を営む中野（半左衛門）家から分家して、初代中野又左衛門を名乗っていた。初代又左衛門は、当時江戸で流行っている「握り寿司」に着目して、余っていた酒粕を利用して食酢を醸造したのである。当時、寿司といえば大阪の「押し寿司」が本流であったが、江戸両国の華屋与兵衛が新鮮な魚介類を早く食べさせる早寿司の「握り寿司」を発明すると、これが大ブームとなった。「押し寿司」には米酢が使用されていたが、「握り寿司」には酒粕原料の酢（酒粕酢）が合っていたのである。初代又左衛門は酒造業を廃止し、半田に食酢工場を設立して、本格的に製酢事業を開始した。その際彼は「酢屋勘次郎」と名乗り、○に勘の字を入れた「マルカン」を商標にした。

初代又左衛門のつくる酒粕酢は、安価でかつ品質も優れていたため、順調に売上げを伸ばしていった。江戸方面には以前からの清酒の廻船ルートを利用し、また尾張・三河などの地元売りにも積極的に取り組んで、事業基盤を築いていった。続く**2代又左衛門**は高級粕酢「山吹」を開発、高い評価を勝ち得た。そして**3代又左衛門**は、販路を広げるために数隻の千石船を建造し、さらに海運の便を良くするために工場近くまで運河を開くなど、工夫を凝らした事業活動を行っていった。**1838**（天保**9**）年には、出荷額が創業当初の約**30倍**にまでなったという。

明治に入ると、中野家は多角的に事業を展開するようになった。**4代又左衛門**は進取の気性に富んだ人物で、本業の酢を伸ばすだけでなく、ビール（丸三麦酒）、金融（中埜銀行）、鉄道（知多鉄道）、紡績（知多紡）、ガス（知多瓦斯）、時計製造、牛乳製造等、次々に進出していったのである。また**4代又左衛門**は「中野」から「中埜」と名乗るようになったが、これは彼が熱中していた易学によるものとされる。そして**4代目**から経営を引き継いだ**5代又左衛門**は、ビールなど採算の取れない事業を整理しつつ、本業である製酢事業の拡大を企図した。**5代又左衛門**は、工場設備の機械化・近代化を行うとともに、尼崎に工場を設立し、関西市場にも進出した。またその過程で、関西で主流だった米酢製造にも着手したのであった。

「酢屋勘次郎」の名称とマルカンの商標は、酢の製造業者の多くが使用していた。**1887**（明治**20**）年に商標条例が公布され、商標を自社専用にするには登録が必要になったが、

中埜家はマルカンの商標登録を名古屋の製酢業者に先を越されてしまった。中埜家では急速に新商標を考案しなければならなかったが、そこで誕生したのが「ミツカン」印であった。

「ミツカン」は中埜家の家紋である〇で囲まれた三の形を分解して、「三」を「ミツ」、「〇」を「環（カン）」と読ませたのである。「三」の三本の線は酢の命ともいうべき「味、きき、香り」を表していて、この下に「〇」をつけたのは、「天下一円に行き渡るように」という易学上の考えが込められていた。

ところで中埜家では当主は代々又左衛門を襲名していたが、それぞれが自分の子供へとスムーズに継承させたわけではなかった。実は2代目から5代目は、いずれも同じ知多半島に位置する常滑の酒造家・盛田家から迎えられた「婿養子」であった。男子に恵まれなかったというのが大きな理由だが、2代目のように長男がいながらあえて婿養子に3代目を継承するケースもあった。いくら息子といえども、自分の跡を継ぐに値しないと判断を下したら、容赦なく他から跡取りが迎えられたのであった。また養子を迎える場合には、その人物が中埜酢店のトップ・マネジメントを務めるに値するかどうか重要であった。つまり、親戚筋を含めて有能な人物に又左衛門を継承させるようにしたのである。そして歴代の又左衛門は、経営能力を発揮して中埜家の事業を発展させていった。そしてその過程で「ミツカン」ブランドの食酢は、全国に浸透していったのである。

そうしたなか、6代又左衛門（幸造、5代目の次男）は、ミツカン史上初の嫡子相続人であった。彼は5代目の指示で、中埜酢店で慣習となっている「本家勤め」を体験した。「本家勤め」というのは、新入りの小僧が1年間山崎にある中埜家本邸に寝泊りし、ふき掃除、雑巾がけ、その他の雑用をつとめることをいう。その後は中埜家事業の様々な部門を経験し、1919（大正8）年、5代目の死去とともに6代又左衛門を襲名した。6代目は第1次大戦ブームによる事業拡大を受けて、1923年6月にこれまでの個人商店から株式会社中埜酢店へ組織変更し、自ら社長に就任した。その後約30年にわたってトップ・マネジメントを務めたが、後継者に指名したのは彼の長男政一（7代又左衛門）であった。

2. 社長就任まで

6代又左衛門の長男政一は1922（大正11）年に生まれた。幼少のころはとにかく腕白で、両親にとっては心配の種だったという。中学に通うころになると、6代目と同様、「本

家勤め」をさせられ、行儀作法、掃除の仕方など厳しく教えられた。その後、慶応義塾大学経済学部に進学したが、在学中の 1943（昭和 18）年に学徒出陣で名古屋の高射砲連隊へ入隊した。そして終戦後いったん大学に復学し、1946 年 10 月、中埜酢店に正式に入社した。

政一の初仕事は、戦時中に瓦礫の山となった工場の後片付けであった。倒壊工場の整理が終わると、政一は 6 代又左衛門の指示で資材係を担当するようになった。だが終戦後の物資不足で、主要原料である酒粕の入手が困難をきわめた。ヤミが横行して公定価格の 10 倍以上の価格で購入せざるを得ない状況であったが、公定価格で売っている相手先を何とか探して、かろうじて収支でバランスを保つように努めていった。

当時中埜酢店は原料以外にもさまざまな問題を抱えていた。倒壊した工場・支店の復旧作業、農地改革で中埜家所有の農地が安い価格で政府に買収されたこと、復員兵の仕事の確保におわれたこと、戦時中徴発された輸送船が戻ってこなかったこと、傾斜生産方式のなかで製酢業が丙種にランクされたため銀行からの資金繰りが困難だったこと、などである。

そのような折、1949 年に 6 代又左衛門が病に倒れた。それゆえ政一が中埜酢店の経営の舵取りを行わなくてはならなくなった。政一自身は 2 年前に蒲郡の製油業者竹本長三郎の五女ふじと結婚していたが、家計は会社同様苦しく、いわゆる「タケノコ生活」を送っていた。父である 6 代又左衛門に委ねられ経営を引き受けたものの、2、3 年は支配人や番頭らを頼ってばかりだったという。それでも徐々に慣れてくると、1952 年、政一は 6 代又左衛門に代わって中埜酢店の社長に就任した。

3. 中埜酢店の経営革新

（1）7 代又左衛門を襲名

社長就任直後、政一は酢の全面的な壺詰め化を実施するよう促した。中埜酢店では酢のほとんどを樽で出荷していた。だが、空き樽の回収が極端に遅くなっていること、「ミツカン印」の空き樽に安い合成酢を入れて販売する業者が存在したこと、そして酢と同様樽売りが中心だった日本酒や醤油に壺詰め傾向が強まったことを理由に壺詰めを決行したのである。

しかしながら、社内では反対の声があがった。樽売りが当たり前だと思っていた作業員

には大きな抵抗感があったのである。さらに大規模な設備投資が必要であるから、資金繰りの面で心配する幹部も多かった。これに対し政一は、高性能な壘詰め機やラベル貼付機が次々に出ているので長い目で見ればコストで有利なこと、何よりも壘詰めによって自社ブランド、品質を徹底させることで消費者の信頼を得られることを従業員に説得し、壘詰めを断行した。このことから政一はこれまで当たり前に行ってきたことでも、変えるべきことは変えていかなければということを実感したのであった。

慣習を打ち破るという点では、政一が社長に就任する前、酢倉の仕込み桶が丸いのを四角にできないかと提案したというエピソードもある。四角い工場の中で、桶が丸いのはスペースに無駄が生じているのではないかという素朴な疑問からだった。「桶は丸いものが当たり前」と思っていた作業員には失笑するものもいた。しかしながら四角の桶を作って試した結果、品質に変化はなく、むしろ政一の言うように合理的であるとの結論に達した。結局中壘酢店の仕込み桶は全面的に四角に統一されたのであった。

1960 年 4 月に 6 代又左衛門死去すると、政一は 5 月に 7 代又左エ門を襲名した。ただ政一は、「又左衛門」と名乗ることに抵抗があったようである。従業員との距離を感じさせてしまうというのが大きな理由であった。周囲からの説得もあってこれを受け入れたが、政一は、又左衛門の「衛」を「エ」に変えて名乗ることにした（以下 7 代又左エ門と記す）。7 代又左エ門は以下のように語っている。

「本当のことを言うと、襲名をするのは嫌だった。むりやりさせられたわけだね。仕方ないから襲名はしたが、『又左衛門』の『衛』を変えてくれ、『エ』にしてくれと言ったんです。『衛』は“守る”という意味で後ろ向きだ。それに比べて『エ』は片仮名のエですが『工夫』の工にも通ずるわけで、これは押し通し、そうしてもらいました。」（ミツカングループ創業 200 周年記念誌編集委員会[2004]93-4 頁）

また、同年 11 月に行われた襲名披露式典で、7 代又左エ門はすべての従業員に対して、「買う身になって、まごころこめてよい品を」という標語を掲げ、顧客の立場に立って考えるよう呼びかけた。さらに 1962 年の年頭挨拶で、経営者は「働く身になって、まごころこめて良い経営を」心掛けなければならないこと、従業員も「経営者の身になって、まごころこめて良い能率を」発揮することが不可欠であることを説いた。そこで又左エ門は「買う身」「働く身」「経営者の身」の 3 つの“身”を総称して「三身活動」と名付け、今後の会社の方針とすることを提唱したのであった。

（２）「脱酢作戦」の実施

中埜酢店の食酢の生産高は、6代目から経営を引き継いだ1952年の約1万キロリットルから1967年の約5万4000キロリットルへと順調に推移していた。ただ、7代又左エ門を常に悩ましていたものに、中埜酢店の醸造酢よりもかなり安値で販売されている合成酢の存在があった。

合成酢は醸造酢に比べると風味が劣っていた。醸造酢には酢酸そのもののほか、50種類以上の有機酸類やアミノ酸が含まれているが、合成酢にはそれらは2,3種類しか入っていないからである。その差を埋めるために各種の人工調味料や添加物を混ぜて味付けをしていた。ただ合成酢はアルコール発酵や醋酸菌を用いないですむため、コストが安くなり、その分安値で販売されていたのである。さらに厄介なことは、合成酢を醸造酢のように偽ったり、なかには米酢のように装う製品を販売したりする業者が氾濫していたことであった。

1968年5月、表示の取締りに関する法律「消費者保護基本法」が制定されると、中埜酢店は、翌月から「100%醸造はミツカン酢だけ」をスローガンとする純正食品キャンペーンを開始した。ミツカン酢の確かな品質と安全性を消費者に強く訴えたのである。これには業界内、とくに合成酢を製造する業者が反発した。しかしながら消費者団体の後押しもあって、食酢の公正競争規約づくりが始まった。その結果、1970年から食酢の表示は7代又左エ門の思惑通り、「醸造酢」と「合成酢」の2区分となった。

合成酢の問題が解決すると、中埜酢店では7代又左エ門の指示で「需要創造キャンペーン」を実施した。消費者に酢の利用方法を提案するとともに、増えた需要の大半を自ら獲得していこうとするものであった。その際に『酢』は、スタミナの酢」というキャッチフレーズで、醸造酢の酢酸が持つ健康への効能を消費者にアピールする活動を行った。中埜酢店の食酢のブランドを育成するとともに、さらなる市場開拓を図って、業界におけるトップメーカーの地位を確固たるものにしようとしたのである。

一方で7代又左エ門は、7代目を襲名してから「脱酢作戦」の構想を描いていた。本業である食酢事業を拡大させながら、それと平行して食酢以外の製品の開発を積極的に行い、食酢とそれ以外の製品のバランスを将来的には50対50以上にしようとするものであった。7代又左エ門は食生活の洋風化で食酢の消費量が減っていくのではないかと危惧し、食酢の関連商品の幅を広げるとともに、食酢以外の商品にも進出しようとしていた。また本業の食酢の成功に安心することなく、社内にチャレンジ精神を醸成させていくことも意図し

ていた。7代又左エ門は中塾生化学研究所（1942年、食酢の研究のために設置）を拡充し、新製品開発を進めていった。

その第一弾が1964年発売の「味つけぽん酢」（1974年に「味ぽん」に改称）であった。ぽん酢は、オランダ語の「Pons＝ポンス（柑橘果汁）」に日本語をあてたもので、酢に柚子やかぼすなどの柑橘果汁、醤油、昆布だしやかつおだしなどを混ぜて作った調味料を称している。ぽん酢そのものは古くからあったが、まだ一般家庭にほとんど普及してなく、料理屋で鍋を注文したときだけ口にするような調味料であった。7代又左エ門は、ぽん酢を商品化すれば、美味しい鍋料理を家庭で楽しめるようになると考えたのであった。さらに、一般にあるようなぽん酢でなく、オリジナルのものを作ろうと指示した。開発陣は料亭に通って本場のぽん酢を研究するとともに、全国から醤油などの原材料を取り寄せて何度も試作を繰り返した。7代又左エ門が納得するぽん酢が完成するまで3年かかったという。

苦心の末発売に踏み切った「味つけぽん酢」であったが、関西では広く普及していったものの、関東ではほとんど売れなかった。これは鍋文化の違いで、水炊きの習慣がある関西ではもともとぽん酢が浸透していたが、寄せ鍋に代表される味付け鍋が主流の関東では「味つけぽん酢」の入り込む余地がほとんどなかったのである。そこで7代又左エ門はスーパーなどの食品売り場で試食販売を実施させたり、テレビCMなどを利用したりして粘り強くPRを行っていった。こうした努力が実って「味つけぽん酢」が関東でも浸透していくと、今度は鍋以外での利用方法を提案することで需要の拡張を図っていった。

「味つけぽん酢」に始まった脱酢への取り組みは、まず本業の食酢の縁戚から始まり外縁に伸びていった。ドレッシング、中華風調味料、みりん風調味料、鍋物用のつゆ・たれ類、そしてヒット商品となった「おむすび山」などの多彩な商品群がその成果となった（表2）。なかにはハンバーガー、飲料、カップサラダなど、長続きせず撤退したものもあった。食酢以外の商品の売上高に占める割合は、1980年には40%前後まで増加した。そして7代又左エ門は1982年に「超酢（酢に発し、酢を超える）作戦」と名称変更し、一般加工食品に進出を図るなど、新商品の開発に一段と拍車をかけさせて、総合食品メーカーへと脱皮させようとしたのであった。

表 2 中埜酢店の主な新商品（1964～83 年）

年	商品名	年	商品名
1964	味つけぼん酢、ドレッシングビネガー	1976	糸わかめ、梅こんぶ茶、おでんの素
1966	粉末すし酢	1977	ゆずぼん酢
1967	(乳化ドレッシング)フレンチ、トマト	1978	中華調味料(7 種)
1968	酢豚の素	1979	みりん風調味料(ほんてり、だしいり)、
1971	サンキストドリンク、冷麺のつゆ、 麻婆豆腐の素	1980	しゃぶしゃぶのたれ
1972	ワインビネガー、金封米酢	1981	おにぎりの素、生ドレ
1973	中華スープ	1982	おむすび山(4 種)、梅ぼん
1974	ねり梅	1983	卓上酢、らっきょう酢、お茶づけ川、
1975	玉子炒飯の素、特濃味ぼん、土佐酢		ぞうすい丸

(出所)ミツカングループ[2004]p129～131 より作成

(3) 中埜酢店の海外進出

7 代又左エ門は、1960 (昭和 35) 年初めにアメリカ視察に出掛けた。そこで約 2 ヶ月にわたって各地のビネガー工場を見て回るとともに、アメリカでの食酢の販売状況について調査した。とくに 7 代又左エ門は、現地工場での合理的かつシステムティックな大量生産システムに刺激を受け、ただちにこれを導入する決意をした。同時にアメリカ市場の大きさに魅力を感じ、海外進出への思いを強くしたという。

そもそも食酢の歴史は古く、紀元前 5000 年にメソポタミア地方でナツメヤシや干しぶどうを原料とした食酢が作られていたことが判明している。その後も世界各地でさまざまな原料から食酢が生産されていった。とくに肉食を主体とする欧米では、食酢製造がさかんに行われてきた。動物性たんぱく質の摂取量が多くなると、人間は自然に酸っぱいものを要求するからあった。中埜酢店では、明治中期にハワイ・北米・中国などに初めて酢を輸出したという記録がある。その後も欧米市場を調査したり、先進技術を取り入れようとしたりするなど、海外を意識した動きは見られたが、本格的に海外進出を果たしたというものではなかった。

7 代又左エ門は、1977 年 1 月、ハワイにアメリカ現地法人として「ナカノ USA」を設立した (翌年にロサンゼルスに移設)。そこで現地の調査機関と組んで綿密な市場調査を行

うとともに、アメリカ進出の拠点となる地を探索させた。食酢は単価が安く、輸出をすれば現地での価格競争力が弱まってしまう。それゆえ 7 代又左エ門は、早い段階から現地生産を志向した。まずは現地の食酢メーカーを買収し、地域の食酢事情に合わせた形で経営しなければならないと考えていた。

7 代又左エ門の思いが結実したのは、1981 年 11 月のアメリカン・インダストリー社 (American Industry Co. : AIC、本社：サンフランシスコ) の買収であった。買収のきっかけは、AIC が事業売却の希望を持っているという情報をナカノ USA が掴んだことであった。当時 AIC はブドウを原料としたワインビネガーなどを生産し、全米では約 8%、カリフォルニア州では約 45% のシェアを持つ、食酢業界では全米第 4 位の大手企業であった。ロサンゼルスなどにも工場があり、主として業務用・原料加工用の食酢を供給するほか、「ファンモンクス」「レディスチョイス」のブランドで、全米のスーパーマーケットでも広く販売していた。

ナカノ USA が現地の調査機関を使って AIC を調査した結果、「急成長した会社だが、借入金が多い」とのことであった。最終決断は 7 代又左エ門に委ねられたが、彼は「企業そのものは悪くなく、買収資金は十分に回収できるだろう」と買い取りを指示した。550 万ドル (約 12 億円：当時) というかなりの高値であったが、今後の事業展開の潜在性を考慮してのことであった。1983 年には、全米で人気のあるワインビネガー「バレンゴ」の商標権および発酵設備を取得するとともに、社名をアメリカン・フーズ・コーポレーション (American Foods Corporation : AFC) に変更した。社名にフーズという言葉盛り込んだのは、将来的には食酢以外の商品も手掛けたいという 7 代又左エ門の意欲の表れであった (実際、食酢以外の商品は 1990 年の「みりん風調味料 ほんてり」、1991 年の「味ぼん」を皮切りに、次々と現地生産されていった)。

アメリカの食酢市場は、ワインビネガー、りんごを原料としたサイダービネガー、醸造用アルコールを原料としたホワイトビネガーが中心であった。AFC でもこれらの食酢を製造していた。しかしながら、7 代又左エ門は、現地での日本食への嗜好の高まりなどから、今後日本でポピュラーな米酢への需要が高まってくると予想し、商品開発および生産体制の確立に努めるよう指示した。事実アメリカでは 1980 年代に入って「すしブーム」がおき、日本食レストランは繁盛していたのである。そこで 1984 年に、アメリカ人にも受け入れられる「米酢」(Natural Rice Vinegar) と「すし酢」(Seasoning Salad Rice Vinegar) を商品開発し、「NAKANO ブランド」の酢として発売した。これらの製品は、日本から半

製品を輸送し、現地工場にて壘詰めしたもので、その際にアメリカ人の嗜好に合わせてブレンドを施したものであった。とくに AFC では、すし店や日本食レストランに向けて出荷していったのである。

AFC の買収は成功し、中埜酢店は生産量でアメリカのスタンダード・ブラウンド社に次ぐ世界第 2 位の食酢メーカーの座を占めるようになった。その後も 1985 年に、発酵とボトリング設備を持つ「リンドンビルビネガー社」（本社：ニューヨーク州）を買収し、東部地区での拠点とした。さらに 1987 年には中部地区にある、りんごジュース、マスタード、食酢を製造する「インディアンサマー社」を買収した。アメリカでは地域ごとに会社が林立していたため、アメリカ全土に展開していくには会社を買収していく手段が有効であった。この後も中埜酢店は次々と現地法人を買収して、拠点を設けていった。なかには赤字の工場もあったが、マネジメントの改善を進めながら粘り強く投資を続けていった。

4. 7 代又左エ門から 8 代又左エ門へ

7 代又左エ門は三身活動を推進するほか、「脚下照顧に基づく現状否認」に従業員に強く訴えていた。常に足もとを見直し、どこを変えていったらよいかを考えて、現状を果敢に変えていこうというものである。そこには「企業は現状に満足せず、永遠に伸び続けるべき」という彼の信念が込められていた。

7 代又左エ門には 3 人の男子がいた。3 人ともそれぞれ中埜家の事業に携わっているが、7 代又左エ門は長男和英に後を継がせようとした。だが和英には、「八代目は継いでもらうが、経営は別」と言い聞かせたという。つまり和英に経営者としての能力がなければ別の人物に継がせることもあり得るということであった。和英は 1973（昭和 48）年に慶応義塾大学を卒業後、中埜酢店に入社し、他の社員と区別されることなく業務をこなしていった。そして海外事業部をはじめ、責任ある仕事を次々と担当するようになっていった。「手かせ、足かせを沢山つけて奴隷のように重荷をしょわせて働かせてやるんだ。私もやられたんだから」（『日経ビジネス』1984 年 4 月 2 日号）と 7 代又左エ門が語るように、和英は後継者になるべく厳しく指導を受けたのである。

7 代又左エ門は、自身は抵抗感のあった又左エ門襲名に関して、「襲名という儀式も、中埜酢店の経営にとって必要なもの、人間の意思なんて弱いものだから、やはり重しがない

と…」(同前)と語っている。さらに 7 代又左エ門は、襲名したとき歴代の又左エ門に負けてはいられないという気持ちがこみ上げてきたと振り返っている。伝統の重みをしっかり受けとめて当主としての自覚を持ちつつ、何事にも果敢に挑戦すること、つまり「現状否認」が大事だという。加えて 7 代又左エ門は、和英に「8 代目は継がすが、経営は別」、つまり経営者としての自覚・能力がなければ別の人間に任せるとして、決して安住することのないよう言い聞かせたのであった。そこには又左エ門を襲名する和英に、ぜひとも自分を越える当主になってもらいたいという思いが込められていた。

なお、和英が社長に就任したのは 7 代又左エ門が死去後の 2002 (平成 14) 年 5 月、8 代又左エ門を襲名したのは 2004 年 6 月のことである。

おわりに

本稿では、キッコーマン（野田醤油）の2代茂木啓三郎とミツカン（中埜酢店）の7代中埜又左エ門を取り上げ、彼らの企業家活動を通じて、両社が高度成長期から安定成長期にかけて、いかなる発展を遂げたかを叙述してきた。

トップ・マネジメントに就任した両者は、経営発展を企図して、大きく2つの方向で経営改革を断行した。1つは多角化であった。彼らは本業である醤油や食酢の拡大を図る一方で、食の洋風化に対処すべく、将来を見据えて新たな成長分野を模索して、積極的にこれらに進出していった。ただそれは決して場当たりのものではなく、醤油や食酢の関連事業から広げていったことが特筆される。

もう1つは国際化であった。国内市場だけでなく、海外市場、とくにアメリカ市場に進出することで市場の幅を広げていったのである。食に対する嗜好はそれぞれの地域の独自性があり、食品産業の海外進出は困難である場合が多い。だが両社は果敢にチャレンジし、日本独自の調味料である醤油と、もともと存在していた食酢で進出の手法こそ違いはあったが、現地での自社製品の製造・販売で成功を収めたのであった。

つまり彼らは在来産業である醤油醸造や食酢製造を重んじながらも、革新の機会を見つけ出してこれを断行すること、すなわち時代の要請にあった経営を機敏に展開していったのである。そうした企業ビヘイビアは、長年培ってきたブランドの醸成にもつながった。その背景には、2代啓三郎の「産業魂」、7代又左エ門の「三身活動」といった顧客志向の経営理念があった。さらに、経営理念を重視し、それを社内に浸透させることは、組織全体のモラルを高めることにもつながったのである。

またキッコーマンとミツカンは、古くから家族企業として存続してきた。しかも単なる“継承”でなく、変動していく経営環境のなかで、トップが経営能力を発揮して企業を発展へと導いてきた。そしてトップ・マネジメントの継承は、それぞれ長年にわたって工夫をこらしたものであった。本稿で取り上げた2代啓三郎はもともと茂木・高梨一族ではなかったが、経営能力が認められて初代啓三郎の婿養子となり、その後トップ・マネジメントに抜擢された。7代又左エ門は父である6代又左衛門から又左衛門を継承すべく厳しい訓導を受けた。その姿勢は息子和英の育成の際にも受け継がれた。

創業者家族という限られた母集団のなかから、家族企業のトップ・マネジメントとしてふさわしい人材を選び、確保していくのは簡単なことではない。本稿で取り上げた2社は、

家族企業として努力を積み重ねていったユニークなケースである。

<参考文献>

＊テーマについて

日本食糧新聞社編・刊[1990]『昭和の食品産業史』。

横澤利昌編[2000]『老舗企業の研究』生産性出版。

船橋晴雄[2003]『新日本永代蔵－企業永続の法則』日経 BP 社。

倉科敏材[2003]『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社。

＊2代茂木啓三郎について

吉村昭[1976]『産業魂：茂木啓三郎の人と経営』日本能率協会。

茂木啓三郎[1980]「私の履歴書」『私の履歴書』経済人 14、日本経済新聞社。

キッコーマン株式会社編・刊[2000]『キッコーマン株式会社八十年史』。

＊7代中埜又左エ門について

森川英正[1985]『地方財閥』日本経済新聞社。

日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」[1998]『中埜家文書にみる酢造りの歴史と文化』（全5巻）中央公論社。

ミツカングループ創業 200 周年記念誌編集委員会[2004]『MATAZAEMON－七人の又左衛門』。

生島 淳(しょうじま・あつし)

法政大学経営学部 T.A.



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載